ユニクロ
――――グローバル競争における中国の戦略的意味

猪狩典子（いがり・のりこ）＋**庄司昌彦**（しょうじ・まさひこ）
国際大学GLOCOM研究員　　国際大学GLOCOM主任研究員

多くの日本企業がグローバル化の波に乗り遅れるなか，ファーストリテイリング（以下，FR）は，カジュアルウェア・ブランド，ユニクロ事業を成長のドライバーとして2020年に売上高5兆円，世界一のSPA（Specialty store retailer of Private label Apparel：アパレル製造小売業）企業★1を目指している．そのために2010年現在，約1割にとどまる海外売上高比率を10年間で7～8割に引き上げ，海外売上高を現在の50倍にあたる3.5～4兆円に拡大するという構想である★2．

なぜ，ユニクロはグローバル化を主軸とした野心的な成長ストーリーを描くことができるのか．その鍵は，これまでユニクロの飛躍的成長を支えてきたアジア，特に中国の活用に見出すことができる．ユニクロは，中国を事業戦略上，最も重要な戦略地域と位置づけ，中国の生産拠点，消費市場としての可能性を引き出すことで，グローバル市場における競争優位を築こうとしている．

本稿では，まず，ユニクロの事業戦略を概観し，そのなかで描かれたグローバル戦略と，中国の戦略的意味について考察する．ユニクロが日本依存から脱却し，真のグローバル企業へ転換する道筋を明らかにすることで，日本企業が抱えるグローバル化への課題について，示唆を得ることを試みる．

◇ユニクロの事業戦略における四つのポイント

FRは，創業者である代表取締役兼会長の柳井正氏の強力なリーダーシップのもと，「服を変え，常識を変え，世界を変えていく」というスローガンを掲げ，消費者の潜在需要を掘り起こす数々のヒット商品を生み出すことで事業規模を拡大してきた．2010年現在，売上高8,000億円という日本を代表する企業へと成長し★3，

世界のカジュアル衣料品市場においても，売上高4位，時価総額3位となり，名実ともにグローバル企業へと転換しつつある★4．まずは，このユニクロの事業戦略を四つのポイントで概観してみよう．

第一のポイントは，「価格品質比の向上」という一貫したコンセプトである．競争が激しいアパレル市場でユニクロが目指すのは，最も安い価格で売ることでもなく，最も品質が高いものを提供することでもない．「価格」に対する「品質」を最大化させ，商品の値ごろ感，お得感を提供することで，顧客満足度の向上を目指している．

「価格品質比の向上」に向けて，ユニクロは「価格」を下げ，「品質」を向上させる努力を惜しまない．価格を下げるために，サプライチェーンにおける規模の経済性を機能させる．すなわち，全世界の素材の中から良いものを安く大量に，安定的に調達するルートを構築し，大規模生産し，全世界の巨大な販売ネットワークで売り切る．さらに需要と供給のリードタイムを極小化することにより生産の無駄を省き，製造原価と小売価格の低廉化を実現している．一方，品質を向上させるためには，①商品そのものの価値を高める技術力と，②徹底した品質管理が必要となる．

ユニクロの事業戦略における第二のポイントは，この①技術力と②品質管理の分野において，外部の企業との極めて密接な関係を構築している点にある．まず，技術力についてユニクロは，2000年から繊維供給で関係を深めていた大手繊維メーカー，東レと2006年から「戦略的パートナーシップ契約」を締結し，新たな商品を共同で開発してきた．その結果，機能性インナー「ヒートテック」「サラファイン」★5など，消費者の潜在ニーズを掘り起こす高付加価値商品の開発に成功し，爆発的なヒットを生み出した．

次に，徹底した品質管理では，中国企業が経営する生産工場との長期的，戦略的な提携が鍵となっている．一般に外部リソースを使うメリットは，他の取引先への切り替えの容易さや生産調整のしやすさなどがあげられる．しかし，ユニクロと中国企業の提携関係は，長期的な関係を結んだうえで，事業におけるリスクも果実も折半し，妥協のない付加価値の創造を求めていくという運命共同体，実質的にユニクロと一体となった「バーチャルカンパニー」となることを意味している．詳しくは後述するが，このように，ユニクロは生産工場と非常に密接な連携を行うことで，大量生産においても安定的に高品質な製品を製造し，コア・コンピタンスであ

庄司昌彦(しょうじ・まさひこ)
国際大学GLOCOM主任研究員・講師．主な関心は情報社会学，政策過程論，電子行政，地域情報化，ネットコミュニティなど．近年は政治とネット，オープンガバメントの研究にも従事．IT戦略本部電子行政タスクフォース構成員，一般社団法人インターネットユーザー協会(MIAU)理事なども務めている．共著に『地域SNS最前線 Web2.0時代のまちおこし実践ガイド』(アスキー，2007)など．

る高い「価格品質比」を実現している．

第三は，「改良を重ねてヒット商品を育て」「少品種多量販売」していくという戦略（ストーリー）である．世界のSPA業界で先頭を走るブランドZARAやH&Mは「多品種少量販売」戦略で，ファッション性の高い製品の企画開発を短期間（最短2～3週間）で行い，多くの種類の新商品を次々と投入することでトレンドへの対応や安さを重視する一方，品質はそれほど重視されない．それに対しユニクロは，商品開発に平均1年という長い期間をかけている．さらに，芽が出る可能性のある商品には毎年改良を加えて「ヒートテック」や「ブラトップ」のようなメガヒット商品へ育てていく．また，品種はそれほど増やさずに，開発した一つの商品に対して，色や柄などのバリエーションを増やしていく．つまり，少ない種類の価格品質比の高い商品を大量に生産し販売するという，「少品種多量販売」戦略である．このようにユニクロは，同業他社と比べ「物事を積み重ねていく」「長期の蓄積で勝負する」戦略（ストーリー）に特徴があり（楠木［2010］），「一点突破，全面展開」（松下［2010］）の戦略であると指摘されている．

第四は，商品開発において，あえて「ターゲットを絞らない」という戦略である．ユニクロは品種を絞る一方で，顧客は絞ってはいない．ユニクロの商品は，シンプルかつベーシックで汎用性があるという特徴を持つ．また，「生活必需品とファッションの中間，あるいは両方兼ね備えたもの」というポジションを取る．したがって，ファッション感度の高い人だけではなく，年齢や性別，国籍を問わず，世界中のすべての人々に受け入れられる可能性を持っている．つまり，顧客のターゲットを絞ったファッション性の高い商品を開発する同業他社よりも，潜在的な需要が遥かに大きいのだ．そして価格品質比が高い（＝お得感が高い）ことで価格に敏感な中産階級（ボリュームゾーン）への普及が進めば，いずれ低所得者や富裕層へと購買層が広がる可能性がある．

以上のように，事業戦略の四つのポイントを概観すると，高い価格品質比や機能性などの新しい価値によって「服を変え」，業界と消費者の「常識を変え」てきた，ユニクロの成功ストーリーが見えてくる．

◇グローバル戦略――「統合」により，アジアNo.1から世界No.1へ

次に，ユニクロのグローバル戦略を考察する．柳井氏には「グローバル化の流れはますます加速する．グローバルで勝てなければ日本でも生き残れない」★6と，グローバル化が遅れることへの強い危機感があり，その上に2020年までの目標「売上高5兆円，世界一のSPA企業」がある．この壮大な目標を実現するには，10年間，年率20%成長を継続し，海外売上高を50倍にしなくてはならない．目標の実現に

向けたユニクロのグローバル戦略は，以下の四つの方向性に整理できる．

まず，第一に「アジアで1位になり，次に世界で1位になる」という方針だ．欧米市場では，すでにZARAやH&Mなどの欧米発のグローバルなSPA企業が大きな存在感を示しており，ユニクロには地理的にも文化的にも「アウェイ」であるという．一方アジアは，欧米発の競合他社も進出を加速しているが，ユニクロにとって「ホーム」である．しかも将来的には巨大市場であるアジアを制する者が世界競争も制する可能性が高い．よってユニクロは，「ホーム」であるアジアを代表するグローバルプレーヤーとなって，まずアジアで1位を獲得し，その結果として，将来的に世界1位を達成していくことを考えている．

第二に，欧州からグローバル・ブランドを確立する戦略である．ユニクロの海外進出は2002年の英国から始まり，中国やアメリカにも出店したが，大きな成果にはつながらなかった．その原因は，ユニクロの知名度の低さにあった．グローバル市場で欧米のSPA企業に対峙していくために，特に欧米市場でブランド価値を確立する必要があると考えたユニクロは，ニューヨーク，パリ，上海などの一等地に大型の旗艦店をオープンさせ，インパクトのある店づくりとプロモーションによる情報発信を行ってきた．その結果，日本の技術を駆使した高品質で値ごろ感のあるブランドとして欧米でも認知され始め，海外事業は黒字化し，成長軌道に乗った．つまりユニクロは，世界で1位になるために，「欧米でブランド価値を創り，中国・アジアで量を売る」という戦略（ストーリー）を描いている．

第三に，「グローバル統合」への積極的な取り組みである．一般にグローバル企業は，資材調達，販売管理，財務管理などの業務プロセスを世界レベルで標準化し，統合し，最適化することで経営の効率化を目指す．一方，各国市場で競合する地元企業や他のグローバル企業に対抗するには，その土地の文化や国民性に根ざした商品開発，マーケティング，販売などの「現地適応」も不可欠である．つまり，グローバル企業は常に「グローバル統合」と「現地適応」の最適なバランスを追求しながら，経営戦略における構造的優位を確立することが求められる★7．しかしユニクロは，調達，発注，販売などの業務プロセスをはじめ，商品開発，価格，ブランディングなども「現地適応」せず，最大の効率と相乗効果を追求する「グローバル統合」に重点を置いている．「現地適応」しているのは，各店舗におけるセールの実施方法など一部のマーケティング的要素だけである★8．

ユニクロにおける「グローバル統合」は，二つの具体的な取り組みに表れている．一つは，基本的に価格をローカル市場に合わせて下げることなどはせず，すべての国で，同じ商品を，同じ品質で，同じ価格で販売するという「グローバル・シングルプライス」戦略である．現在，東南アジア諸国や香港などでは，輸入関税や輸送コストのため，むしろ日本より10～20%高い価格で販売している地域もあるが，

それでもユニクロの商品は売れている．

二つ目に，グローバル・ワン（G1）プロジェクトがある．これは日本流にこだわらず，ベストプラクティスによって業務プロセスとシステムを構築し，グローバルな最適化を目指す取り組みである．企画から調達，製造，販売まで一貫して行うSPA業態では，日本全国，世界各国で日々変動する売れ筋を把握し，商品を補充し，機会損失を最小化するとともに，売れない商品を値下げし，在庫を売り切るという需要予測と実態の摺り合わせが利益を大幅に左右する．このような日次，月次の判断には，「全グループの経営者，商品系担当者が見る情報のポイントを共通化し，最適化する」ことが求められる（松下［2010］）．2010年現在，新たなG1の取り組みは始まったばかりであり，世界各国の規制や税率などの状況を把握し，各国での経験を蓄積しながら，統合のあり方を検討している．これまでSPA企業ですべてのシステム統合に成功した企業はないため，非常に困難が予想されるが，ユニクロは真のグローバル企業に向けて必要な一歩であると考えている．

第四に，グローバルな人材獲得方針がある．グローバル戦略の展開には，経営陣も含めて人材をグローバルに採用することが不可欠である．すでに積極的に外国人を採用し，登用していく方針を打ち出しており，2011年度は全世界で採用する600人のうち半数を外国人にする予定である．その後も2012年度は1,000人，2013年度は1,500人を採用するうち日本人は300人程度とし，残りはすべて外国人にする計画である．

以上のようなグローバル戦略で，ユニクロは「世界を変えていく」ことを目指している．

◇中国の戦略的意味　I. 生産拠点

ユニクロは，グローバル戦略においてアジア，特に中国を，事業全体の利益を生み出す，最も重要な戦略的地域と位置づけている．以下，生産拠点としての中国の戦略的意味を考察する．

ユニクロにとって，中国はコア・コンピタンスである価格品質比の高い製品を生み出す戦略拠点である．一般的に製造業の企業は，中国を人件費の安い製造拠点としてコスト削減のために利用するが，安定的な品質管理は難しい．しかし，ユニクロは品質管理を徹底することで，単に安くつくるだけでなく，高品質で付加価値の高い商品を生み出している．

では，ユニクロは，徹底した品質管理をどのように実現しているのか．まず大きな特徴は，前述のバーチャルカンパニー化である．ユニクロは自社の工場を持たず，中国にある70社の委託工場（2010年現在）で生産しているが，これは他のSPA

業者と比較して非常に少なく（たとえばH&Mは700社），ユニクロは取引先を厳選しているといえる．そして各工場では30年以上の経験を持つユニクロの技術者グループ「匠チーム」60人が，約3年の年月をかけて徹底的に品質管理を指導する．ユニクロの要求水準は非常に高いため，この指導を受けて実際に長期的契約まで到達するのは数百社に1社の割合だという．このようなプロセスを経て強い信頼関係で結ばれたビジネスパートナーを発掘し，素材開発，調達，素材メーカーによる糸や生地などの製造，染色，縫製に至るまで，すべての工程の品質管理を徹底する．これがユニクロの商品力の源となる，高品質で均一な商品を大量に供給する生産の仕組みである．ただ，中国への高い依存は，経営リスクにもつながる．人件費の高騰などを背景に，今後は中国への依存度を低め，さらに優良・低コストでの調達を目指して，他のアジア諸国にも調達地域を広げ始めている．中国での生産量は，2008年には全体の90%を占めていたが，2010年には85%に低下した．将来的には，全体の3分の2を中国，3分の1をベトナム，バングラデシュなど周辺諸国へ移す計画である．

◇中国の戦略的意味　2. 消費市場

次に，ユニクロにおける消費市場としての中国の意味を考える．ユニクロは，2020年ビジョンで掲げる5兆円の売上のうち，1兆円を中国市場で上げることを目指している．それでは巨大な中国市場を，どのような戦略で攻略するのだろうか．

その第一は，店舗の面的拡大である．柳井氏は，中国で1兆円を売り上げる計画の内訳について，「1年で100店舗，10年で1,000店舗を出店し，1店舗あたりの売上を月1億円として，年間10億円，1,000店舗×10億円で1兆円にする」[★9]と積み上げている．まず店舗を増やし，より多くの人々にユニクロの品質に触れてもらうことから始める．2010年5月，上海でグローバル旗艦店をオープンさせたのも，話題づくりによる認知度の向上と，他店舗も含めた集客効果を狙ったものである．

第二に，ネット販売の活用である．ネット販売は，事業運営コストの削減，既存顧客への再販はもちろん，実店舗のない地域における新規顧客の開拓において有効なツールとなる．たとえば，ユニクロは2009年，中国最大のECサイト，タオバオ（淘宝網）に参入し，成功を収めている．参入当時のタオバオでの1日あたり平均取引額は，約30万元（約420万円）に達し，これはユニクロで最も業績のよい実店舗の売上に相当した．しかもユニクロのタオバオ担当スタッフは4名のみであり，非常に効率が高い．そして購入者の3分の2は，実店舗のない都市の住民であったという（松下［2010］）．このように，ユニクロはネット販売を利用して，事業全体の収益率を高めると同時に，店舗の場所にとらわれることなく，中国全土を対象にした

顧客獲得を進めている．

第三に，前述の通り，中国市場でも商品や価格の現地適応はしていない．世界各国から収集される販売データに基づき，東京本社が売れ筋商品を見極め，売り切るための価格設定（値引き，キャンペーン）等を指示する．中国現地の担当者は，本社の提案に対し，さらに売れると予想される商品を追加要求したり，その他の要望をあげたりすることはできるが，それ以上の権限は持たない．実際，中国におけるユニクロ商品の価格は，グローバル・シングルプライスの方針に基づき，現地のブランドよりも高価格である．

2002年の中国進出当初から数年は，価格を下げるために安い素材を調達したが，「品質」で競合他社に埋もれ，ユニクロ本来の強みである「高い価格品質比」を保てないという悪循環に陥った．そこでユニクロは戦略を切り替え，中国市場おける商品を日本と同じ仕様に変更することで，価格競争から抜け出し，ブランドの差別化に成功した★10．

第四に，プロモーションの現地適応である．上海旗艦店の宣伝には，「FROM SHANGHAI TO THE WORLD」（上海から世界へ）というコピーが使われた．柳井氏は「中国人は世界の中心は中国だと思っている．よって『from 東京 to 上海』といっても『何？』と思われる．世界の中心になりつつある中国にユニクロが進出して，そこから流行を発信しますよ．だからユニクロに興味を持ってください，ということだ」と解説する★11．中国総経理の藩寧氏も，中国の中産階級向けに「あなたたちは，経済的な余裕があるし，スマート．自分たちの個性は自分たちの意思で表現する」という広告を出した理由を「中国人の消費者は，まずほめないとダメ．ほめて気持ちよくさせないと言うことを聞いてくれない」と説く★12．このように中国市場向けプロモーションでは，急速に豊かになりつつある中国人の心理をとらえ，中国や，その地域を尊重し，ともに発展していく姿勢が重要である．

◇おわりに：日本企業は，ユニクロから何を学べるか

ユニクロは，長引く景気低迷と消費不況のなか，利益が出にくいとされるアパレル産業において飛躍的に成長してきた．生産拠点，消費市場としての中国を梃子にグローバル戦略を描き，真のグローバル企業へと転換しつつある．グローバル化に立ち遅れた日本企業は，ユニクロの戦略から何を学べるだろうか．

第一に，ユニクロの徹底した「価格品質比」の向上に見られる，商品・ブランドのポジショニングの独自性である（図1）．日本企業は，高機能・高品質の商品を高価格で富裕層向けに販売している．日本市場に最適化された高機能・高品質のいわゆる「ガラパゴス」携帯端末が，新興国市場でノキアやサムスンに太刀打ちできな

い理由は，価格差にある．一方，ユニクロは，現地企業やグローバル企業より少しだけ高い価格設定ではあるが，日本の技術力を生かして商品改良を続け，顧客に提供する機能や付加価値を継続的に高めながら，顧客満足を最大化するための絶妙な価格設定を行う．この高い価格品質比を生み出すポジショニングがユニクロの競争優位につながる．

図1：ユニクロのポジショニング――製品・サービスの「機能と価格」に関する企業マップ（概念図）

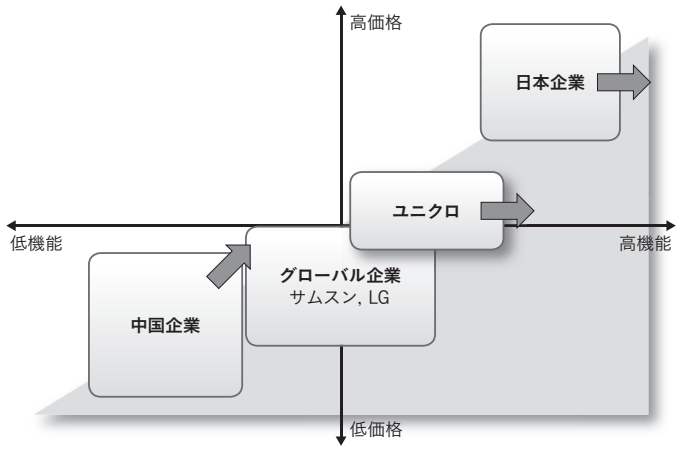
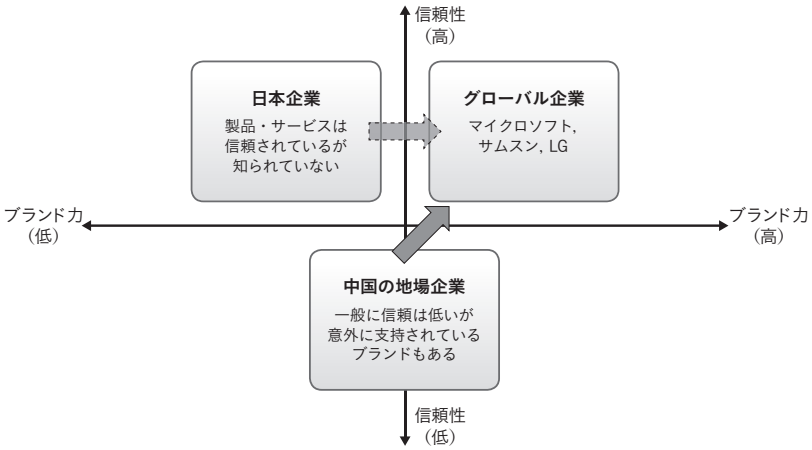


図2：グローバル企業のポジショニング――「ブランド力と信頼」に関する企業マップ（概念図）



第二に，日本企業や日本製品の品質への信頼に日本の技術力を重ね合わせて，ユニクロのブランドを構築するという考え方も参考になる（図2）．中国を含むグローバル市場において，日本という国そのものへの信頼性は高いが，いまや日本ブランドは知名度も低く，グローバル企業に及ばない．日本企業は，日本が持つ信頼性に企業や商品の信頼を重ね合わせ，信頼の相乗効果によるブランド価値向上を狙う必要があるだろう．

第三に，技術を商品化し，サプライチェーンを徹底的に効率化し，大量に製造・販売する一連の戦略構築力である．多くの日本企業は，高い技術力がありながら，それらを商品化し，市場で売る力（マーケティング力，営業力）が欠けている．その根底には，自らが主導的に市場を創るための戦略（ストーリー）が欠如しているという極めて重大な課題がある．

ユニクロのグローバル統合に向けた取り組みは始まったばかりであるが，ユニクロが描くグローバル戦略には，多くの日本企業が参考となる経営ノウハウが詰まっているといえるだろう．

※本稿の執筆にあたっては，株式会社ユニクロ海外事業開発部吉川剛史氏（当時）へのインタビューも行った（2010年7月9日）．ご協力に感謝を申し上げたい．

参考文献

1） 楠木建［2010］「ストーリーで戦略を作ろう」『週刊東洋経済』2011年1月8日号，東洋経済新報社，pp.34-37
2） 野中郁次郎，遠山亮子，平田透［2010］『流れを経営する－持続的イノベーション企業の動態理論』東洋経済新報社，pp.348-364
3） 松下久美［2010］『ユニクロ進化論』ビジネス社
4） 山本達郎［2010］『中国巨大ECサイト・タオバオの正体』ワニブックス
5） 特集「ユニクロ－柳井正の野望と死角」『週刊ダイヤモンド』2010年5月29日号，週刊ダイヤモンド社
6） 特集「ユニクロ－柳井イズムはトヨタを超えるか」『日経ビジネス』2009年6月1日号，日経BP社
7） 特集「ユニクロの『突破力』」『販売革新』2010年4月号，商業界
8） パンカジ・ゲマワット著，望月衛監訳［2009］『コークの味は国ごとに違うべきか－ゲマワット教授の経営教室』文藝春秋．原著：Ghemawat, Pankaj［2009］. *Redefining Global Strategy: Crossing Borders in a World Where Differences Still Matter*. Harvard Business School Corporation.

註

★1――SPAは，メーカーから仕入れて販売するだけという従来の衣料品小売業とは異なり，素材調達，企画，開発，生産，物流，在庫管理，販売など，製造から販売までの全工程を一貫

して行う．すべての工程のコスト削減に取り組むことにより，従来は実現できなかった低価格化を実現した．リードタイムを短縮化し，顧客ニーズへ迅速に対応する仕組みとして，グローバルアパレル企業が採用し，世界的潮流となっている．

★2――FRは，すでに，国内市場からグローバル市場に活路を見出さざるを得ない状況になりつつある．直近の2010年9月～11月期の連結決算でも，FRは国内ユニクロ事業の不振で大幅な減収減益に陥ったが，海外ユニクロ事業は，売上高29.3%増，営業利益52.5%増と大幅な増収増益となった．（FR，2011年8月期第1四半期決算資料より抜粋）

★3――FRは，創立以来，数々の苦境を自らのイノベーションで突破することで成長してきた．つまり，メガヒット商品による大幅な事業拡大とその反動による失速を，また新たなメガヒット商品開発により打破してきた，という歴史がある．

★4――グローバル市場におけるユニクロの売上高は，H&M（スウェーデン），インディテックス（スペイン，ブランド名ZARA），GAP（アメリカ）に続き世界第4位，時価総額ではGAPを抜き，世界第3位である．
（出典：FR社ウェブサイト<http://www.fastretailing.com/jp/ir/direction/position.html>，2011年1月3日アクセス）

★5――東レと旭化成との共同開発プロジェクト．汗を吸い取り，湿気は逃がすことでサラサラした感覚を持続させる機能性下着．

★6――出典：松下久美［2010］『ユニクロ進化論』ビジネス社，p.29

★7――企業のグローバル戦略において「グローバル統合」と「現地適応」の最適なバランスを構築する構造優位の概念は，Ghemawat［2009］が提唱する，国ごとの差異に付加価値を生み出す三つのA，適応（Adaptation），集約（Aggregation），裁定（Arbitrage）からなるAAA戦略の概念に基づく．この点については，国際大学大学院国際経営学研究科教授の若山俊弘に示唆を得た．

★8――たとえば，日本では990円という販売価格が売れ筋になるが，中国では88元（8は縁起の良い数字）でキャンペーンを組む工夫など．

★9――出典：「ユニクロ―柳井正の野望と死角」『週刊ダイヤモンド』2010年5月29日号，p.38

★10――同上，p31.

★11――同上.

★12――同上.